

## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

م.د. يعرب عدنان السعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / هديل سعدون معارج

تاريخ التقديم: 2016/12/21

تاريخ القبول: 2017/1/23

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى مناقشة تأثير الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، التعليم، إدارة المعرفة، تطوير المهارات) وعناصره (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) لدى موظفي مكتب المفتش العام – وزارة الثقافة في العراق، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، وتم إخضاعها لمقياس الصدق والثبات، ووزعت على عينة قوامها (63) فرداً توزعت في مناصب (مدير قسم، مدير شعبة، موظف) وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) وقد استخدم اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط (سبيرمان) وتحليل الانحدار. وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من الاستنتاجات لعل أبرزها وجود فروقات في توجهات المديرين والموظفين بشأن الاستثمار في رأس المال البشري. وظهر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل عام مقبول ورأس المال البشري حققت موقفاً جيداً وعلى المدى البعيد. وفي ضوء استنتاجات البحث اوصى البحث بضرورة تطوير استراتيجية متكاملة للاستثمار في رأس المال البشري لأن الاتجاه العام للاستثمار في تراجع والذي سينعكس سلباً على رأس المال البشري. وتكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لأنه يساهم في تدعيم وتحسين وتطوير أداء مكتب المفتش العام، ومنح الاهتمام لنشاط التدريب وتعميقه وصولاً لمعرفة مقدار القيمة الحقيقية التي يضيفها من خلال برامج تدريبية متطورة بالإفادة من خبرات الأكاديميين والمستشارين.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** رأس المال البشري، استثمار رأس المال البشري.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 100 المجلد 23  
الصفحات 237.260

\*البحث مستل من رسالة ماجستير.

### المقدمة:

أصبحت القدرات البشرية المبدعة من أهم عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة وفي ضوء ما تتعرض له المنظمات من تحديات علمية واقتصادية وتطورات تكنولوجية سريعة فرضت على المنظمات ايلاء اهتمام كبير للاستثمار في رأس المال البشري إذ أنه زيادة في المعرفة تقدم من خلال تأهيل وتدريب الموارد البشرية واستغلال الطاقات وتنمية المهارات والقدرات لإكسابها القدرة على التعامل مع كل ما يطرأ من تغيرات ديناميكية تؤثر بطبيعة الحال على واقع المنظمات الإدارية وتهدد بقاءها واستمرارها.

### المحور الأول/ منهجية البحث والدراسات السابقة

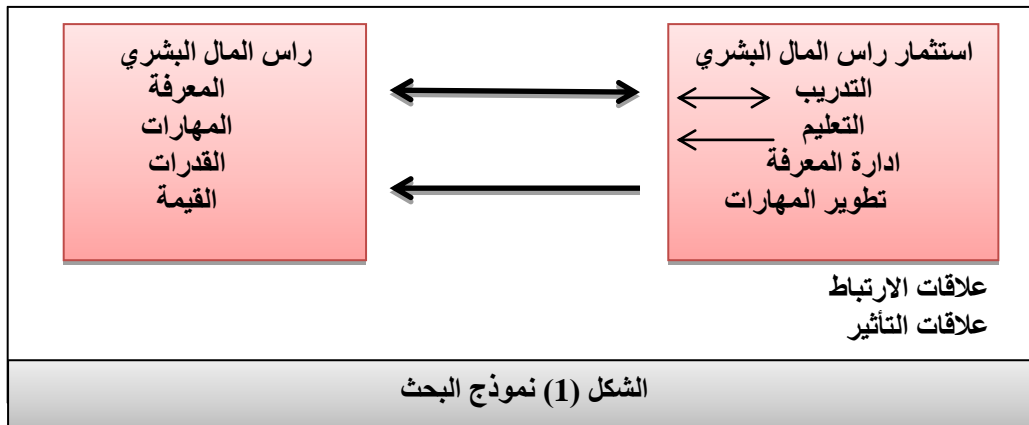
#### أولاً: منهجية البحث

(1) **مشكلة البحث:** تسعى المنظمات في بيئة الأعمال إلى تطوير المعرفة التي تملكها وهذه المعرفة تتجسد في رأس المال البشري الذي يعتبر السلاح التنافسي الأبرز في ظل الوضع الحالي لذا اتجهت المنظمات صوب عملية الاستثمار فيه لضمان صيانتها باستمرار من خلال شحن طاقاته وإمكانياته لضمان استغلالها على الأمد البعيد، وفي ضوء ذلك انطلقت مشكلة البحث في القيام بمحاولة تقييم الاستثمارات في رأس المال البشري ومن ثم دراسة وتشخيص طبيعة رأس المال البشري من حيث المعرفة والمهارات والقدرات والقيمة فمن خلال فهم الاستثمار في رأس المال البشري فإن ذلك يؤدي إلى تطوير رأس المال البشري ومعرفة ما هو حجم التطور الحاصل فيه، وقد تمت صياغة تساؤلات مشكلة البحث كالآتي: ما مدى ادراك مفهوم وأهمية رأس المال البشري، ما آليات الاستثمار في رأس المال البشري، ما الموقع الحالي للاستثمار في رأس المال البشري من قبل العينة المبحوثة.

(2) **أهمية البحث:** تعزيز الوعي للإدارة العليا بمفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري من قبل المنظمة، لما له من تأثير ودورا حيويًا مهما على نتائج المنظمات، لاسيما وان عملية تكوينه ليست بالعملية السهلة وإنما هي نتاج من عمليات متتابعة تحتاج إلى اوجه إنفاق لمدد زمنية قادمة. فضلاً عن تقديم تشخيص متكامل للجدوى المتحققة من رأس المال البشري وتطوير مجموعة من الاتجاهات المستقبلية للاستثمار في رأس المال البشري.

(3) **أهداف البحث:** تمثل الهدف الأساسي للبحث في قياس رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري على وفق آراء المديرين من جهة والموظفين من جهة ثانية، فضلاً عن القيام بتشخيص واقع العينة المبحوثة من خلال تحديد مصفوفة الاستثمار في رأس المال البشري.

#### (4) نموذج البحث:





(5) **مقياس البحث:** قام الباحثان بعد دراسة مستفيضة عن كل ما تم تناوله من نماذج بخصوص موضوع البحث من أجل تحديد مقياس الدراسة وقد وقع الاختيار على أبعاد الدراسة الحالية بناء على رصانتها واستخدامها من قبل الكثير من الكتاب والباحثين الأجانب، المتعلقة بكل متغير وقد تم اختيارها في ضوء مدى تطابقها مع الواقع، وقد تم التعرف على المرجع الأساسي لكل منها وصولاً إلى الباحث الأصلي الذي طرح هذه الأبعاد فمثلاً فيما يخص برأس المال البشري، تم الاعتماد على دراسة (Pakorn sujchaphong: 2013) على أساس أن هذه المكونات، تمثل خير تمثيل لرأس المال البشري، من خلال كتابات الباحثين والمؤرخين منذ عام (1960) ولحد الآن. والمتغير الآخر استثمار رأس المال البشري تم الاعتماد فيه على دراسة Jacob. (Odhon'g : 2015)

الجدول (1) مقياس البحث

ت	المتغيرات الأساسية	المكونات	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	رأس المال البشري	المعرفة	10	الباحثة بالاعتماد على Patrick M. Wright & Gary ( C.McMahan, 2011)
أولاً	رأس المال البشري	المعرفة	10	الباحثة بالاعتماد على Patrick M. Wright & Gary ( C.McMahan, 2011)
		المهارات	10	
		القدرات	10	
		القيمة	12	
ثانياً	استثمار رأس المال البشري	التدريب	3	الباحثة بالاعتماد على كلا من : (Ukenna, Ijeoma, Anionwu, & Olise, 2010) و (Emily A. Odhon'g و Jacob Omolo 2015)
		التعليم	3	
		إدارة المعرفة	3	
		تطوير المهارات	3	

المصدر: من إعداد الباحثان.

(6) **فرضيات البحث:** تم وضع الفرضيات الخاصة بالبحث وذلك في ضوء ما يخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والأخرى تخص علاقات التأثير وكالاتي:

الفرضية الرئيسية وتتمثل :

أولاً: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، والتعليم، وإدارة المعرفة، وتطوير المهارات) في عناصره ( المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة). وتنبثق هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب في عنصر المعرفة.

(2) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعليم في عنصر المهارات.

(3) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة في عنصر القدرات.

(4) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المهارات في عنصر القيمة.

ثانياً: هناك تأثير ذي دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، والتعليم، وإدارة المعرفة، وتطوير المهارات) في عناصره ( المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة). وتنبثق هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) هناك علاقة تأثير معنوية بين التدريب في عنصر المعرفة.

(2) هناك علاقة تأثير معنوية بين التعليم في عنصر المهارات.

(3) هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة في عنصر القدرات.

(4) هناك علاقة تأثير معنوية بين تطوير المهارات في عنصر القيمة.



7) **مجتمع البحث وعينته:** تحدد مجتمع البحث بمكتب المفتش العام التابع لوزارة الثقافة، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة تمثلت بموظفين المكتب الإداريين والبالغ عددهم 63 فردا من أصل 100 موظف وقد تم تجزئة هذه العينة إلى قسمين، القسم الأول يمثل الموظفين والبالغ عددهم 33 موظف، والقسم الثاني تحدد بمديري الاقسام والشعب وبلغ عددهم 30 فردا.

**ثانيا : دراسات سابقة:** تم تناول اغلب الدراسات الحديثة الخاصة بمتغيرات البحث ولكن نتيجة لتجاوز البحث للصفحات المقررة في المجلة لم تتم ادراجها جميعا ولكن جرى تناول اثنين منها لكل متغير من المتغيرات المبحوثة:

**الدراسة الأولى:** دراسة (Odhon'g ، Omolo:2015) بعنوان تأثير استثمار رأس المال البشري على الاداء التنظيمي لشركات الأدوية في كينيا، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في الأداء التنظيمي للصناعات الدوائية للشركات في كينيا. اما ابعاد الدراسة (التدريب، التعليم، ادارة المعرفة، تطوير المهارات) عينة الدراسة تمثلت بالصيدلة المسجلين في مجال الصناعات الدوائية / شركات الادوية في كينيا. اداة الدراسة الملاحظة، الاستبانة. وكانت ابرز النتائج تشدد الدراسة على ضرورة توفير جودة التعليم والتدريب ذات الصلة بمتطلبات الصناعة حيث اظهرت النتائج ضعف في مستويات التعليم والتدريب وتطوير المهارات ونظم ادارة المعرفة، وتوصي بأعتماد نظام التدريب الألماني المزدوج للتعليم المهني لتسهيل وتعزيز الربط بين قطاع التعليم والصناعة وانه لا بد من تعزيز إدارة المعرفة من خلال العمل الجماعي، والشبكات الاجتماعية ونظم إدارة المعرفة، التدريب وتعزيز تنمية المهارات.

**الدراسة الثانية:** دراسة (PAKON: 2013) بعنوان رأس المال البشري الفردي والأداء : دراسة تجريبية وقد هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وأداء الممرضات في تايلند. فضلا عن تطوير واختبار العلاقات نظريا بين ابعاد متعددة من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وسلوكيات الموظف والاداء من خلال التأكيد على آليات تجريبية بينهما. ابعاد الدراسة هي (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة). اما عينة الدراسة فكان عدد المشاركين المتوقع في هذه الدراسة 550، الممرضات 500، المشرفون 50، في اثنين من المستشفيات. اداة الدراسة الاستبانة. ابرز النتائج تلخصت في ان هذه الدراسة تضيف معرفة جديدة للأدبيات من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. أيضا يمكن للمستشفى ان تحقق الكفاءة في إدارة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي من خلال الممرضات من أجل تحسين أدائها.



## المحور الثاني / الجانب النظري

### أولاً: رأس المال البشري:

(1) **مفهوم رأس المال البشري:** رأس المال البشري أو ما يرمز اليه (HC) يجسد المعرفة والموهبة والحكمة والخبرة لدى الموظفين، وأشار (Bontis 1999) الى اهميته معتبرا اياه مصدر الابتكار والتجديد الاستراتيجي فضلا عن ذلك هو رافعة للربح في اقتصاد قائم على المعرفة وهذا يعني ان توليد واستغلال المعرفة يلعب دوراً مهماً في عملية خلق الثروة (Souleh , 2014 :82) إذ يعده الكثير من الباحثين العنصر الرئيس الذي يشكل رأس المال الفكري، وبوجوده تكمن أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة (9: 2015 , Martins) لذا سيتم التطرق الى ما هو المقصود برأس المال البشري من خلال عدد من الباحثين وبرز الكتاب وتم وضعها في شكل جدول لتسهيل الاطلاع عليها.

#### جدول (2) مفهوم رأس المال البشري

ت	الباحث	السنة	المفهوم
1	T.W. Shultz	1964	المعرفة والمهارة وما شابه ذلك من الصفات التي تؤثر في ممارسات الافراد للقيام بأعمال ذات قيمة
2	G. Becker	1993	مخزون المعرفة والمهارة والقدرات المتجسدة في الفرد
3	Baron Armstrong،	2007	وهي المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد على احداث التطوير والابتكار في المنظمة
4	Ukenna , et al	2010	يشير الى العمليات التي تتعلق بالتدريب والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى من أجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للموظف الذي يؤدي إلى رضا الموظف والأداء
5	Vithana	2014	تعرف بأنها امكانيات الموظفين انفسهم لتوليد المزيد من الثروة للمنظمات في المستقبل .
6	Nieves , Quintana	2016	المعرفة والمهارات وقدرات الموظفين المكتسبة من خلال نظام التعليم وتجربة العمل الذي يشكل رأس المال البشري المتوافر في المنظمة.

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء الادبيات الواردة آنفاً.

(2) **أهمية رأس المال البشري:** هناك توافق عام في الآراء بين العلماء وصناع القرار بشأن عد رأس المال البشري وعلى نحو متزايد واحد من أهم مصادر الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، لا سيما بالنسبة للاقتصاديات القائمة على المعرفة (198: 2013, Tamasauskienė, Poteliene) وقد تم عدده أحد الجوانب المهمة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لكونه يمثل قدرات الافراد أو القدرة الجماعية للمنظمة على استخراج أفضل الحلول من خلال الإبداع والابتكار الذي يوجد في عقل كل موظف والذين يعدان الأساس لتوفير الحلول للزبائن (674,685: 2010, Lim , Chan , Dallimore) لذا على المنظمات ان تدرك كيف يسهم رأس المال البشري في تحقيق نجاحها وتطوير بناها التحتية، وضمان ديمومتها.

(3) **عناصر رأس المال البشري:** تتباين آراء الكتاب والباحثين في تحديدهم لعناصر رأس المال البشري نظراً لاختلاف اتجاهاتهم النظرية والعلمية لذلك سعت هذه الفقرة الى التوصل الى نموذج مناسب يقوم على استعراض آراء هؤلاء العلماء والباحثين بخصوص هذه العناصر وسيقوم الباحثان بأختيار الأكثر منها اتفاقاً لتطبيقها على دراستها كون هذه الابعاد ممثلة لعملية رأس المال البشري.

**أ) المعرفة:** يتفق العديد من الباحثين في الإدارة على الرأي القائل بأن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة التنافسية، إذ إن المعرفة هي المورد الرئيس في السوق العالمية المتغيرة بسرعة، إذ يوجد طلب متزايد لتطوير حلول مبتكرة خاصة بالمنتجات والخدمات من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والتفوق على المنافسين (James, 2004: 35)، إذ أن هناك العديد من التصنيفات التي أوردها أغلب الباحثين تحدد أنواع مختلفة من المعرفة. أما أهم نوعين من المعرفة فهما " المعرفة الضمنية " و " الصريحة " أما الفرق الأساس بينهما فهو أن المعرفة الضمنية تسكن عقول الأفراد، ومن الصعب التعبير عنها، أما المعرفة الصريحة فتتمثل في شكل الكلمات والجمل والوثائق والبيانات المنظمة، وبرامج الكمبيوتر (King, 2009: 3) إذ يتكون رأس المال البشري من المعرفة، وهي القدرة التي يملكها كل فرد ويحصل عليها من عملية التعليم، ويوجد نوعان من العوامل الرئيسة التي تعد المصدر الأساس في تطوير رأس المال البشري في أي دولة، وهما التعليم والتعلم بالممارسة، وقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة أن رأس المال البشري الجيد يأتي من تعليم جيد، ومهارات أفضل، وتوسيع نطاق المعرفة (Et al, 2013: 1 Kaharuddin, ) إذ يرى الباحثان أن المعرفة مخزون ذاتي يحتفظ به الفرد ويزداد هذا المخزون عن طريق التعلم وتراكم الخبرات وممارسة التجارب، وتتمثل هذه المعرفة في شكل وثائق مثل الكتيبات، والمعرفة المخزنة في المستودعات الإلكترونية مثل قواعد البيانات، ومعرفة الموظفين حول أفضل طريقة للقيام بأعمالهم.

**ب) المهارات:** يتم تعريف المهارة بأنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة. تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل (325: Heise, Meyer, 2004) وخلال عام (1980) انخفض الطلب على تشغيل العمال ذوي المهارات المنخفضة في الدول المتقدمة بشكل حاد وقد أدى انخفاض الحاجة إلى العمال غير المهرة إلى انخفاض نسبي في أجورهم وهذا بدوره أسهم في اتساع الدخل في العديد من الدول الصناعية بما في ذلك بريطانيا، والولايات المتحدة، وبهذا الصدد أكد (Bartle Lichtenberg) (1987) أن الابتكار التكنولوجي يغير الطلب لصالح العمال الأفضل تعليماً لما لديهم من ميزة نسبية في تنفيذ التكنولوجيات الجديدة (Fender, 2013: 3) ومما لا شك فيه أن القوى العاملة الماهرة والفعالة هي واحدة من أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التنظيمية لما لها من دور مهم في التخطيط الاستراتيجي وزيادة أو تناقص الإنتاجية للمنظمة (Emmanuel, et al, 2015: 9) وبحسب رأي (Griffith, Lusch, 2004: 215) فإن للمهارات أربعة أنواع مهمة لمديري الخدمات اللوجستية وهي ( المهارات الاجتماعية ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات ومهارات إدارة الوقت). يرى الباحثان أن المهارة هي براعة واتقان الشخص في ممارسة عمل معين وتمكنه من متابعة مختلف الأنشطة الواردة إليه بكل سلاسة واحترافية.

**ج) القدرات:** تعرف بأنها القدرة على أداء وتقديم وصيانة وتعزيز أي عمل، وتستجيب هذه القدرة للتغيرات بحيث تسعى لأقتناص الفرص من أجل ابتكار ما هو جديد. وتعرف أيضاً بأنها نوعية من القدرة تشير إلى كيفية إنجاز المهمة أو المسؤولية بكفاءة (Chapagain, 2004: 14) وهي مصطلح اقتصادي تقاس على وفق رأي (Becker) من خلال متوسط معدل العائد إلى إجمالي تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري، وقد دعا (Sujchaphong) أن الشخص الذي يمتلك قدرة مرتفعة يعرف باسم " المواهب الاقتصادية " و " قدرة العامل " تمثل الفروق الفردية في السرعة والكفاءة، أو قدرة العمليات العقلية مثل التفكير الاستقراني أو الاستنباطي، والتصوير المكاني، والمنطق الكمي، والمعرفة اللفظية والمنطق (Sujchaphong, 2013: 27) ، يمتلكها والتي تشكل مجموعها رأس المال البشري، الذي يمثل القدرة الإنتاجية للبشر وهي الآن اعظم بكثير من سائر أشكال الثروة مجتمعة (OECD, 2009: 15).



**د) القيمة:** خلق القيمة للمنظمة يتم من خلال الموظفين عن طريق تطبيق مساهماتهم الفكرية والجهود اليدوية في مكان العمل (Wyatt , Frick ,2016: 9) توفر القيمة المضافة لكل موظف مقياساً أساسياً لإنتاجية العمل والكفاءة، وتعد مؤشراً لتطور الشركة التكنولوجي والتنظيمي وترتبط بقوة مع الربحية، وتشير أيضاً إلى قياس الأثر والتغيير الإيجابي الذي يسببه التدريب (Lim , Chan , Dallimore ،2010 :680) ويرى (Zakaria, Yusoff,2011:53) أن تفرد رأس المال البشري يجلب قيمة للمنظمة عندما تتمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية، واستثمار الفرص المتاحة في السوق، أو تجنب التهديدات المحتملة ومن هذه القيمة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية. واستناداً لما تم ذكره لا بد من إبراز أن سمات رأس المال البشري مثل التعليم، الخبرات والمهارات هي التي تشكل أساس تنفيذ استراتيجيات المنظمة بحيث عندما تتفاعل هذه الصفات مع الموارد المادية تحقق تأثيراً إيجابياً على الأداء بالاعتماد على هذا المورد الفريد والأهم الذي تملكه المنظمات. يرى الباحثين أن المقصود بالقيمة هي الإضافة الحقيقية التي يقوم بها رأس المال البشري وهذه القيمة تتجسد في شكل جودة عالية في الأداء وابتكار طرائق ووسائل وانظمة جديدة لتسهيل الاجراءات بشكل اسرع والسعي المتواصل لرضا الزبائن والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة وغيره.

### ثانياً : الاستثمار في رأس المال البشري

1) **الإطار المفاهيمي لفكرة الاستثمار في رأس المال البشري:** وضعت فكرة الاستثمار في رأس المال البشري لأول مرة من قبل آدم سميث (1776)، الذي ناقش في كتابه " ثروة الأمم " أن الاختلافات بين طرائق أداء العمل من الأفراد مع مستويات التعليم والتدريب عكست الاختلافات في العوائد الضرورية لتغطية تكاليف الحصول على تلك المهارات، ومن ثم يمكن الاستثمار في المهارات بالمقارنة مع العائد على الاستثمار في رأس المال المادي ( Baron , Armstrong ,2007: 8 ) في عام (1950) ، اكتشف بعض الاقتصاديين أن الاستثمار في رأس المال البشري عنصر أساس لرفع أجور الأفراد مقارنة مع إدخال كمية من المكونات الأخرى مثل الأرض ورأس المال المالي، مشابه بذلك القوى العاملة، واستناداً لما تقدم فإن استثمار رأس المال البشري هو أكثر فعالية من رأس المال المادي. وهناك اعتقاد واسع بأن التعلم هو العامل الأساسي لزيادة رأس المال البشري (OECD , 2009:2) وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً من البحوث للاستثمار في رأس المال البشري، ويعد (T.W.Shultz) من المساهمين في انتشارها على مستوى العالم (10: 1993, Becker) ولهذه الاستثمارات في رأس المال البشري تكاليف تتحملها المنظمة وتشكل جزءاً كبيراً من عملها، بحيث يتم تعريفها على أنها تكاليف العمالة التي تشمل مجموع الراتب الإجمالي والإنفاق لصالح التوظيف والصيانة وإعادة تدريب وتطوير الموظفين (164: Kuras, Swiacik ,2014).

2) **أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:** يؤكد خبراء الاقتصاد (Romer and Lucas)، أن الاستثمار في رأس المال البشري وتراكم المعرفة هي عنصر جوهري للنمو الاقتصادي المستدام، وأن رأس المال البشري القوي يلعب دوراً نشطاً في تشكيل وتحسين كفاءة عوامل الإنتاج مثل رأس المال المادي، وفي الوقت نفسه اعترف الاقتصاديين أن تعزيز تراكم رأس المال البشري وتحقيق القيمة يتم من خلال الترتيبات التنظيمية، وأن التعليم يعد القناة الرئيسية لزيادة رأس المال البشري ويمكن من خلاله رفع إنتاجية العمل، لذلك زيادة الاستثمار في التعليم له دور في تحفيز النمو الاقتصادي (Qingzhen Hu , 2010 :215) وأن الاستثمار في رأس المال البشري من شأنه أن يعزز جودة العمل في المجالات الاقتصادية والذي يسبب النمو الاقتصادي (19: 2008, Jamal ) وفي هذا الصدد اشارت اليونسكو في تقريرها الاول بان الاستثمار الفكري ليس فقط وسيلة للتنمية الثقافية والاجتماعية ولكن عاملاً من عوامل التنمية الاقتصادية، اما في تقرير للبنك الدولي يظهر أن الاستثمارات في الموارد البشرية تسهم في إنتاجية الفرد ونمو الاقتصاد الوطني بشكل عام (175: 2012, Claudia).



3) **مكونات الاستثمار في رأس المال البشري:** تتفاوت آراء الباحثين والممارسين بشأن تحديد مكونات استثمار رأس المال البشري، وتبعاً لهذا التباين فإن اختيار نموذج مثالي من هذه المكونات فيه شيء من الصعوبة، لذا لا تسعى هذه الفقرة للتوصل إلى هذا النموذج بقدر الاهتمام والوقوف على ماهية هذه المكونات التي ذكرها فيما يأتي بشيء من التوضيح والتفسير:

(أ) **التدريب:** التعريف الأكثر بساطة للتدريب من وجهة نظر (McClelland 2002) بأنه الأنشطة التي تغير سلوك الأفراد. وهو جزء من تنمية الموارد البشرية، وهو مرتبط جنباً إلى جنب مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف والاختيار والتعويض. (Ahammad, 2013: 3) ويفيد التعليم والتدريب في التعامل مع تغير التكنولوجيات، وتعزيز الإنتاجية في قطاعات الصناعات التحويلية والخدمات وتبين الدراسات الحديثة أن الصناعات تتقدم بسرعة أكبر، لذا لا بد من جذب أفضل العمال المتعلمين وتوفير قدر أكبر من التدريب على أساس العمل (Becker, 1993: 25) التدريب يؤدي في نهاية المطاف إلى تفرد رأس المال البشري للمنظمة التي يعمل بها، وزيادة المعرفة الضمنية أو خبرة عميقة وفهم التي لا يمكن العثور عليها في سوق العمل المفتوحة (Mishra, 2010: 183, Choudhury) ويؤكد (183, 182: 2010, Glodsmith, Carter) أن توفير التدريب هو مسؤولية المدير لكون التدريب يعمل على تنمية قدرات الموظفين لإضافة إمكانيات أعلى، وأيضاً ينبغي على المديرين توافر بيئة متكاملة تتضمن أنواع الخبرات كافة التي من شأنها أن تسمح لإمكانيات الموظفين بالارتفاع وتضمن تسريع تنميتها كونها مكافئة للحصول على نتائج الأعمال. وهناك بعض الأدلة التي تفترض بأن التدريب ليس فقط كوسيلة لتطوير المهارات ولكن بوصفه أداة للتنشئة الاجتماعية (Barton, Delbridge, 2001: 469).

(ب) **التعليم:** المفهوم الأولي لرأس المال البشري هو التعليم، فالتعليم هو الاستثمار الرئيس، رأس المال البشري الذي ينتجه تعليم جيد قادر على زيادة النمو الاقتصادي والدخل الفردي، ذكر (Zan and Qin) أن الموارد البشرية الجيدة هي أكثر قابلية للتطبيق في الصناعة، التعليم هو الجزء الرئيس في رأس المال البشري ويؤثر في العديد من الدول ولا بد من إعطاء الأولوية للتعليم لأنه يساهم في تحسين إيرادات الأمة بشكل إيجابي (Kaharuddin, et al, 2013: 2) على وفق منطري رأس المال البشري، أصبحت أهمية دراسة نظم التعليم في المقام الأول لأنها تمثل قنوات استثمار رأس المال من خلالها يتم الحصول على رأس المال البشري وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الاقتصادي (Milton Friedman) كتب في عام (1952) مقال عن " دور الحكومة في التعليم " يبين فيه، استثمار رأس المال البشري هو شكل من أشكال الاستثمار مماثل على وجه التحديد للاستثمار في الآلات والمباني أو أشكال أخرى من رأس المال غير البشري وتتمثل مهمتها في رفع الإنتاجية الاقتصادية للفرد (Adamson, 2009: 276) في عام (1960) أوضح (T.W.Shultz) مزايا الاستثمار في التعليم على نطاق وطني مشيراً إلى أهمية الاستثمار في التعليم، والاستثمار في رأس المال البشري (المهارات والمعرفة) هو صفة أساسية لزيادة الإنتاجية وروح المبادرة (Salleh, 2013: 3).

(ج) **إدارة المعرفة:** إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية الجديدة نسبياً تهدف إلى تحسين المعرفة والممارسات المتعلقة بالمعرفة والسلوكيات التنظيمية والقرارات والأداء التنظيمي (King, 2009: 11) وهي عملية تيسير الأنشطة المتعلقة بالمعرفة، مثل خلق واستحواذ المعرفة، وتحويل المعرفة، واستخدام المعرفة وتشمل عملية إدارة مجموعة من الأنشطة التي تتراوح بين التعلم، والتعاون والتجريب، لدمج مجموعات متنوعة من المهام وتنفيذ أنظمة معلومات قوية مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية (Bhatt, 2002: 32) ومن المسلم به أن إدارة المعرفة يعدّها النشاط الأساس للحصول والحفاظ على تزايد رأس المال الفكري واستخدام المعرفة المؤسسية والجماعية في المنظمات (Tan, Nasuridin, 2011: 158).





**د) تطوير المهارات:** ابتداءً لا بد من القول ان مهارات الموظفين ليست كافية لتوليد الإنتاجية والربحية في مكان العمل وفي معظم المواقف، وانه من وقت لآخر يكون الفرد قادرا على وضع المهارات التي يمتلكها إلى أقصى حد لكي يستخدمها في بيئة العمل، لكن من المستحيل أن تكون دائما مثمرة للغاية وبعبارة أخرى تطوير مهارات الموظفين ليست سوى جزء مهم جدا لأكثر مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الموظفين (Koednok, Bassi, McMurrer, 2008:26) ويفضل (Koednok) ان يتم التركيز على زيادة تحليل الطلب والمهارات في قطاع التعليم لكونها مطلوبة في دعم جميع قطاعات الأعمال وبشكل رئيس في مجال الإنتاجية والإبداع وبدوره يقدم أفضل سياسة لزيادة رأس المال البشري، وان استمرار تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية هي الأكثر أهمية بالنسبة للأمة ورسالتها في تحقيق النجاح وخلق جيل جديد من الموارد البشرية. (Koednok, 2011:132)

**ثالثا: العلاقة الرابطة بين الاستثمار في رأس المال البشري وعناصره:** رأس المال البشري المحدد الأساسي في تفسير تقدم او هبوط مستوى الأمم (Hansson, Johanson, 2004:264) , (Leitner) ويشير (Tomas Dafnbort) إلى ان رأس المال البشري هو القيمة المتحصلة من الاستثمار في رأس المال البشري لصاحبها، وأن أصحاب رأس المال البشري هم الافراد المستثمرون (56 : 2013 , Stoican) وقد اظهرت الأبحاث والدراسات في الآونة الأخيرة بأنه حان الوقت للتركيز على رأس المال البشري، بدلا من كونه إحدى المواد المستخدمة في إنتاج الخدمات وانه ينبغي ان ينظر الى الموظف الى ابعاد من ذلك بوصفه استثمار في الموجودات (ISMAILA, 2011:81).

### المحور الثالث / الجانب العملي

**أولاً: عرض النتائج وتحليلها:** سيتم في هذا المحور عرض النتائج وتحليلها لمتغيري البحث والتي جرى عرضها على مجموعة من المديرين والموظفين بأستبانة خاصة لكل من الفئتين المذكورة وكالاتي :

#### 1) عرض نتائج استثمار رأس المال البشري:

**أ) التدريب/** تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) الذي سيجري عرضه فيما يأتي أن الفقرة (1) من بعد التدريب قد سجلت متوسط حسابي (3.79) مرتفع وانحراف المعياري (0.65) وتباين (0.42) وهذا يدل على ملائمة التدريب الذي اشترك الموظفين به مع طبيعة عملهم بنسبة جيدة. وحصلت الفقرة (2) على متوسط حسابي بلغ (3.69) وهو مؤشر مرتفع وانحراف معياري قدره (0.68) وتباين (0.47) يوضح مستوى مرتفع من ملائمة محتوى البرنامج التدريبي الذي اعده المكتب لموظفيه بحيث يصب في اختصاصات كل قسم من الاقسام، وحصلت الفقرة (3) على الوسط الحسابي بنسبة (3.46) وهو متوسط مقبول وبانحراف معياري قدره (0.93) وتباين (0.86) يميل الى اتفاق العينة على ملائمة عدد الدورات التدريبية لكن هناك حاجة الى دورات اكثر يخضع لها الموظفين بصورة مستمرة تحاكي التغييرات والتحديات الجديدة.

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعيد التدريب

الوصف	ملائم تماما		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		وسط حسابي	انحراف معياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع			
1	6	9.5	40	63.5	15	23.8	2	3.2	3.79	0.65	0.42
2	6	9.5	34	54.0	21	33.3	2	3.2	3.69	0.68	0.47
3	7	11.1	26	41.3	20	31.7	9	14.3	3.46	0.93	0.86
المتوسط									3.65	0.62	0.39



## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

**ب) التعليم/ يلاحظ من الجدول (3) ان الفقرة (4) سجلت اعلى متوسط حسابي (4.11) وهو وسط مرتفع جدا والانحراف المعياري (0.76) والتباين (0.58) وهو وسط مرتفع يشير تأكيد الموظفين على ملائمة التحصيل العلمي الى الوظائف التي يتم شغلها بحيث يصب في اختصاصهم. توضح الفقرة (5) متوسط حسابي (4.00) مرتفع وبانحراف معياري يبلغ (0.74) والتباين (0.54) وهذا يؤكد الانسجام بين الشهادة ومتطلبات الوظيفة ويؤشر وجود توافق بين مستوى التحصيل العلمي على اختلاف التخصصات (الدبلوم، البكلوريوس، الدبلوم عالي، الماجستير، الدكتوراه) مع طبيعة العمل. الفقرة (6) التي اشارت الى المتوسط الحسابي (3.79) مرتفع والانحراف المعياري البالغ (0.76) والتباين (0.58) المؤكد بصورة متناسبة على ملائمة الخبرات والقدرات التي يتحلى بها موظفي المكتب مع الأعمال التي توكل اليهم.**

الجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعيد التعليم

الوصف	ملائم تماما		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		الوسط الحسابي	انحراف معياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع			
4	20	31.7	32	50.8	9	14.3	2	3.2	4.11	0.76	0.58
5	15	23.8	35	55.6	11	17.5	2	3.2	4.00	0.74	0.54
6	9	14.3	36	57.1	14	22.2	4	6.3	3.79	0.76	0.58
المتوسط									3.96	0.62	0.39

**ج) ادارة المعرفة/ تشير معطيات الجدول الى اجابة جيدة حيث اشارت الفقرة (9) الى وسط حسابي مرتفع (3.85) وبانحراف المعياري (0.64) والتباين (0.41) مؤكدا على فاعلية مشاركة المعرفة الخاصة بالعمل مابين موظفي المكتب مع زملائهم. من خلال الفقرة (7) التي سجلت الوسط حسابي قدره (3.65) وهو متوسط مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.67) والتباين (0.45) مشيرا بذلك الى فاعلية برامج التعليم بنسبة جيدة. تعكس الفقرة (8) الوسط حسابي (3.55) مقبول، وبلغ الانحراف المعياري (0.66) والتباين (0.44) الذي يؤكد فاعلية برامج التعليم بنسبة معقولة في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها الموظف في عمله. والجدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعيد ادارة المعرفة.**

الوصف	ملائم تماما		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		الوسط الحسابي	انحراف معياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع			
7	5	7.9	3	52.	2	36.	2	3.	3.65	0.67	0.45
8	5	7.9	2	41.	3	49.	1	1.	3.55	0.66	0.44
9	8	12.	3	61.	1	23.	1	1.	3.85	0.64	0.41
المتوسط									3.68	0.46	0.21



## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

**د) تطوير المهارات/** تشير المعطيات الواردة في الجدول ان الفقرة (11) توضح اعلى وسط حسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.65) والتباين (0.42) ويؤكد ملائمة التعاون بين العاملين في انجاز الأعمال المكلفين بها. الفقرة (12) تؤكد على وسط حسابي مرتفع (4.07) والانحراف المعياري البالغ (0.65) والتباين (0.42) من خلال ملائمة القدرات الشخصية للموظف بمجموعها ( القدرة على الإقناع، الذكاء، السرعة، التأثير، الحوار، ابداء الرأي ...) إلى الوظيفة التي يشغلها. وتعكس الفقرة (10) وسط حسابي مرتفع (3.93) والانحراف المعياري (0.73) والتباين (0.54) الذي يدل على اتفاق العينة وعدم تشتت الآراء بشأن التوافق بين مهارات الموظف وحاجة الوظيفة وهذا يعني ملائمة المهارات المتراكمة التي يمتلكها الموظف الى الوظيفة التي يشغلها.

والجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعيد تطوير المهارات

الوصف	ملائم تماماً		متوسط الملائمة		غير ملائم		غير ملائم تماماً		الوسط الحسابي	انحراف معياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع			
10	1	3	20.6	13	3.2	2	-	-	3.93	0.73	0.54
11	2	1	12.7	8	-	-	-	-	4.20	0.65	0.42
12	1	5	12.7	8	1.6	1	-	-	4.07	0.65	0.42
المتوسط									4.07	0.50	0.25

**2) عرض نتائج رأس المال البشري:**

**أ) المعرفة/** تشير المعطيات الواردة في الجدول ان الفقرة (61) حققت وسطاً حسابياً (3.85) مرتفعاً والانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.60) يوضح تمكين الموظفين على استخدام الانظمة بشكل فعال من قبل متخصصين وانه في حال حدوث أي خلل او عطل بالبرامج يتم اللجوء الى المتخصص او المبرمج لحلها. الفقرة (63) الوسط حسابي جيد يبلغ (3.85) مرتفع، والانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.60) توضح امتلاك الموظفين القدرة على تطبيق كافة القوانين والإجراءات. الفقرة (60) حصلت على وسط حسابي (3.84) مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.65) والتباين (0.42) يبين امتلاك الموظفين خزين معرفي جيد ولكن في حالة التغيير المفاجئ فإنه قد يكون من الصعب على الموظفين تدارك بعض الإجراءات. وتشير الفقرة (57) إلى وسط حسابي (3.79) مرتفع، والانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.52) يبين بان للموظف المام بالمعارف والمعلومات وبأساسيات العمل. الفقرة (59) تبين ان الوسط الحسابي لها بلغ (3.71) وهو وسط مرتفع والانحراف المعياري (0.85) والتباين (0.72) يبين بان للموظف المام بكافة التقنيات والإجراءات العامة المرتبطة بالعمل. الفقرة (58) سجلت الوسط الحسابي (3.66) مرتفع والانحراف المعياري (0.82) والتباين (0.67) وضح امتلاك الموظفين معرفة بالنظريات والمعلومات المعاصرة لكنهم بحاجة الى معرفة المزيد من المعلومات. الفقرة (62) الوسط حسابي مناسب يبلغ (3.55) وهو مقبول، والانحراف المعياري (0.75) والتباين (0.57) يعني كفاية اغلب الموظفين بما تعلموه وعرفوه بحيث لا يمكنهم من معرفة النظريات الحديثة حتى يقوموا بتحويلها الى ممارسات عمل، إلا عدد قليل من الموظفين من الذين سمحت لهم الفرص الدراسية بمعرفة هذه النظريات.



## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

الجدول ( 6 ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعده المعرفة

الوصف	ملائم تماما		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		الانحراف المعياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
57	10	15.9	31	49.2	21	33.3	1	1.6	0.72	0.52
58	9	14.3	29	46.0	20	31.7	5	7.9	0.82	0.67
59	10	15.9	31	49.2	16	25.4	6	9.5	0.85	0.72
60	8	12.7	38	60.3	16	25.4	1	1.6	0.65	0.42
61	11	17.5	36	57.1	12	19.0	4	6.3	0.77	0.60
62	6	9.5	27	42.9	26	41.3	4	6.3	0.75	0.57
63	12	19.0	33	52.4	15	23.8	3	4.8	0.77	0.60
المتوسط									0.58	0.33

**ب) المهارات/** حصلت الفقرة (67) على الوسط الحسابي (4.12) مرتفع جدا وبلغ الانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.59) يبين ان الموظفين يفهمون مضمون الكتب الرسمية المرتبطة بالعمل. الفقرة (66) حصلت على الوسط حسابي مرتفع جدا (4.06) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.75) والتباين (0.57) ويبين حرص الموظفين للتحدث ونقل المعلومات لضمان اتخاذ الاجراء اللازم والمناسب. الفقرة (62) اشارت الى الوسط حسابي (3.93) مرتفع والانحراف المعياري (0.87) والتباين (0.77) يوضح وجود نوع من التعاون والمساعدة من قبل الموظفين سواء فيما بينهم او في حالة مساعدة الباحثين والطلبة الذين اختاروا مكتبهم كعينة للدراسة. الفقرة (65) تشير الى ان الوسط الحسابي (3.88) مرتفع، والانحراف المعياري (0.84) والتباين (0.71) اعطاء الموظف الاهتمام الكامل لما يقوله الموظفين الاخرين من اجل تحقيق التعاون المشترك الذي يصب في مصلحة المكتب بصورة عامة، حصلت الفقرة (64) من البعد الرئيس (المهارات) على الوسط الحسابي (3.88) مرتفع والانحراف المعياري (0.79) والتباين (0.63) الذي يبين ان الموظفين ينتبهون على ردود افعال الاخرين وان هناك نوع من التوافق والانسجام فيما بين الكثير منهم. والفقرة (70) اشارت الى وسط حسابي بنسبة مرتفعة تصل الى (3.80) والانحراف المعياري (0.80) والتباين (0.64) توضح ان الموظف يأخذ بنظر العناية الكلف والعوائد المتحققة من جراء قيامه بأي عمل ويعرف مسبقا ما يعود عليه من نتائج ايجابية او سلبية. الفقرة (69) اشارت الى الوسط الحسابي (3.80) مرتفع والانحراف المعياري (0.83) والتباين (0.70) يوضح ان الموظف يراقب ويقوم اداءه واداء الاخرين لتجاوزها في حالة بروز اخطاء تعترض سير واداء العمل.



## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعدها المهارات

الوصف	ملائم تماماً		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		غير ملائم تماماً		الانحراف المعياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
64	10	15.9	37	58.7	11	17.5	5	7.9	-	-	0.79	0.63
65	14	22.2	33	52.4	11	17.5	5	7.9	-	-	0.84	0.71
66	17	27.0	36	57.1	7	11.1	3	4.8	-	-	0.75	0.57
67	20	31.7	34	54.0	6	9.5	3	4.8	-	-	0.77	0.59
68	16	25.4	33	52.4	8	12.7	6	9.5	-	-	0.87	0.77
69	13	20.6	29	46.0	17	27.0	4	6.3	-	-	0.83	0.70
70	11	17.5	33	52.4	15	23.8	4	6.3	-	-	0.80	0.64
المتوسط											0.22	0.38

**ج) القدرات/ تشير الفقرة (76) الى الوسط حسابي (3.98) مرتفع، والانحراف المعياري (0.60) والتباين (0.37) وهذا مؤشر على ان الغالبية من الموظفين يتبعون نسق معين في ترتيب الاضابير والسجلات وفق نظام بحيث يسهل الرجوع اليها. الوسط حسابي في الفقرة (74) اشار الى نسبة مرتفعة وقدرها (3.96) والانحراف المعياري (0.71) والتباين (0.51) تشير الى امتلاك الموظف القدرة على فهم المعلومات بأشكالها المختلفة، الفقرة (77) اشارت الى الوسط الحسابي المرتفع من بين كل الفقرات المدرجة تحت هذا البعد بنسبة (4.03) مرتفع جدا والانحراف المعياري (0.64) والتباين (0.41) تبين امتلاك الموظف القدرة على فهم المعلومات بشكلها المكتوب والواضح والصادر عن الإدارة او مابين الموظفين. الفقرة (71) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بنسبة (4.00) وهو وسط مرتفع وبانحراف معياري (0.67) وتباين (0.45) امتلاك الموظفين القدرة على ادراك وحل المشكلات والصعوبات وايجاد حل لها. الفقرة (72) تشير الى الوسط الحسابي مناسب (3.96) مرتفع والانحراف المعياري (0.71) والتباين (0.51) يلجأ الموظف الى التحدث ويلجأ احيانا اخرى الى اتباع وسيلة اخرى للتعبير عن رأيه. الفقرة (75) اشارت الى الوسط الحسابي (3.95) مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.53) تبين امتلاك الموظف القدرة على تطبيق القواعد العامة المعمول بها على مشاكل محددة وهذا يعني انه ومن جانب اخر هناك مشاكل تستلزم حلول مبتكرة او جديدة للتعامل معها. اشارت الفقرة (73) الى الوسط الحسابي (3.79) مرتفع والانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.52) تشير الى امتلاك الموظفين القدرة على تجميع المعلومات بصيغة قواعد عامة.**



## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعده القدرات

تباين	انحراف معياري	الوسط حسابي	غير ملائم تماماً		غير ملائم		متوسط الملائمة		ملائم		ملائم تماماً		الوصف
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
0.45	0.67	4.00	-	-	3.2	2	12.7	8	65.1	41	19.0	12	71
0.51	0.71	3.96	-	-	4.8	3	12.7	8	63.5	40	19.0	12	72
0.52	0.72	3.79	-	-	6.3	4	19.0	12	63.5	40	11.1	7	73
0.51	0.71	3.96	1.6	1	1.6	1	12.7	8	66.7	42	17.5	11	74
0.53	0.72	3.95	-	-	3.2	2	19.0	12	57.1	36	20.6	13	75
0.37	0.60	3.98	-	-	1.6	1	14.3	9	68.3	43	15.9	10	76
0.41	0.64	4.03	-	-	1.6	1	14.3	9	63.5	40	20.6	13	77
0.29	0.54	3.95											المتوسط

**د) القيمة/ تؤكد الفقرة (78) على وسط حسابي (4.00) مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.67) والتباين (0.45) المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون تتم الاستفادة منها في دعم موقعهم الوظيفي للمكتب وانهم راضون عن مستوى ادائهم ويستنفذون كل طاقاتهم للعمل الخلاق. والفقرة (79) التي حصلت كذلك على وسط حسابي مرتفع قدره (4.00) والانحراف المعياري (0.74) والتباين (0.54) المكتب يقدم خدمات تمتاز بالترتيب والجودة من خلال معرفة ومهارات وقدرات موظفيه. الفقرة (83) إلى أعلى وسط حسابي يبلغ (4.00) وهو وسط مرتفع ويؤكد كذلك الانحراف المعياري (0.67) والتباين (0.45) يبين ان الموظفين يحافظون على الجودة في الاداء هي معيار معتمد من قبل الموظفين انفسهم في اداء الاعمال. الفقرة (81) تبين الوسط الحسابي (3.96) مرتفع والانحراف المعياري (0.76) والتباين (0.61) وهذا يعني ان المكتب يمتلك مهارات وكفاءات لكن هناك حاجة الى كفاءات اعلى او تسليط الانظار على بعض الكفاءات المهمة او المدفونة لتساهم في الارتقاء بمستوى المكتب. توضح الفقرة (84) وسط حسابي مرتفع جدا قدره (4.04) وبلغ الانحراف المعياري (0.74) والتباين (0.74) يبرهن عن دور امكانيات الموظف الذاتية في الانعكاس على الاداء الوظيفي. الفقرة (82) اشارت الى وسط حسابي (3.96) مرتفع، بانحراف معياري (0.71) وتباين (0.51) تشير الى ان معرفة ومهارات وقدرات الموظف تساعد في الاستجابة للتحديات. توضح الفقرة (80) ان الوسط الحسابي يبلغ (3.90) مرتفع والانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.60) تشير الى مساهمة امكانيات الموظفين الذاتية في تطوير اساليب العمل.**

الجدول (9) ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعده القيمة

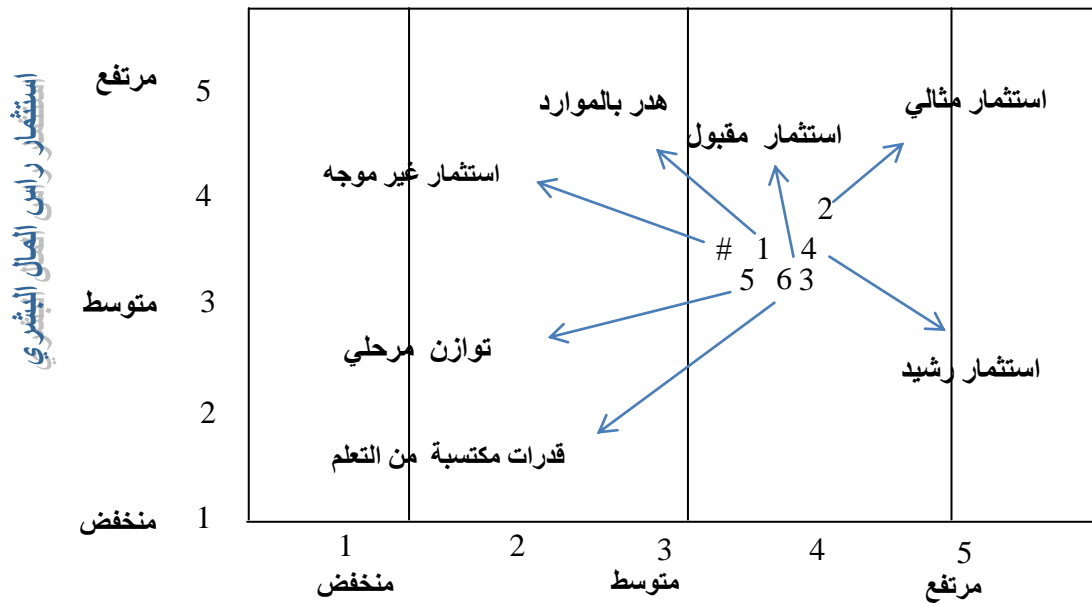
التباين	الانحراف معياري	الوسط حسابي	غير ملائم تماماً		غير ملائم		متوسط الملائمة		ملائم		ملائم تماماً		الوصف
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
0.45	0.67	4.00	-	-	1.6	1	17.5	11	60.3	38	20.6	13	78
0.54	0.74	4.00	-	-	3.2	2	17.5	11	55.6	35	23.8	16	79
0.60	0.77	3.90	-	-	3.2	2	25.4	16	49.2	31	22.2	14	80
0.61	0.76	3.96	-	-	4.8	3	17.5	11	54.0	34	23.8	15	81
0.51	0.71	3.96	-	-	1.6	1	22.2	14	54.0	34	22.2	14	82
0.45	0.67	4.00	-	-	-	-	22.2	14	55.6	35	22.2	14	83
0.74	0.74	4.04	-	-	1.6	1	20.6	13	49.2	31	28.6	18	84
0.32	0.57	3.98											المتوسط



## قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره

**مصفوفات التحليل :** ومن اجل إثراء الجانب العملي قامت الباحثة باعتماد مصفوفات لتحليل الواقع الحالي لمكتب المفتش العام وقد تم صياغة هذه المصفوفة وتحديد الأرقام الخاصة بها من خلال نتائج البيانات التي ظهرت عند تحليل علاقات الارتباطات بين المتغيرات في برنامج (SPSS) وقد تم اعطاء تسلسل رقمي لهذه المصفوفة يوضح المرحلة البالغ لها كل قسم حاليا مع وضع تسمية لكل موقع في هذه المصفوفة، فضلا عن اقتراح الموقع الملانم اكثر من وجهة نظر الباحثة في حال استمرار كل قسم على موقعه الحالي او نقترح الارتقاء به لمواقع اكثر تقدما، من خلال وضع اسهم متفرعة عن كل رقم توضح هذه الاسهم مدى التقدم او التأخر لكل قسم بمعنى في حال استمرار قسم معين على طريقته المتبعة في استثمار رأس المال البشري بطريقة ضعيفة اي حرمان اغلب الموظفين من الدورات التدريبية، عدم السماح بأخذ اجازات دراسية الا ما ندر هذا من شأنه قد يعرض المكتب لتدني مستواه في الاستثمار الامثل الذي نطمح لبلوغها وبالعكس بالنسبة لبقية الأقسام الأخرى، واخيرا هذه المصفوفة تتضمن علاقة الاستثمار في رأس المال البشري مع رأس المال البشري، وفي الشكل الآتي سيجري استعراض هذه المصفوفة.

### المصفوفة الأولى: علاقة استثمار رأس المال البشري برأس المال البشري:



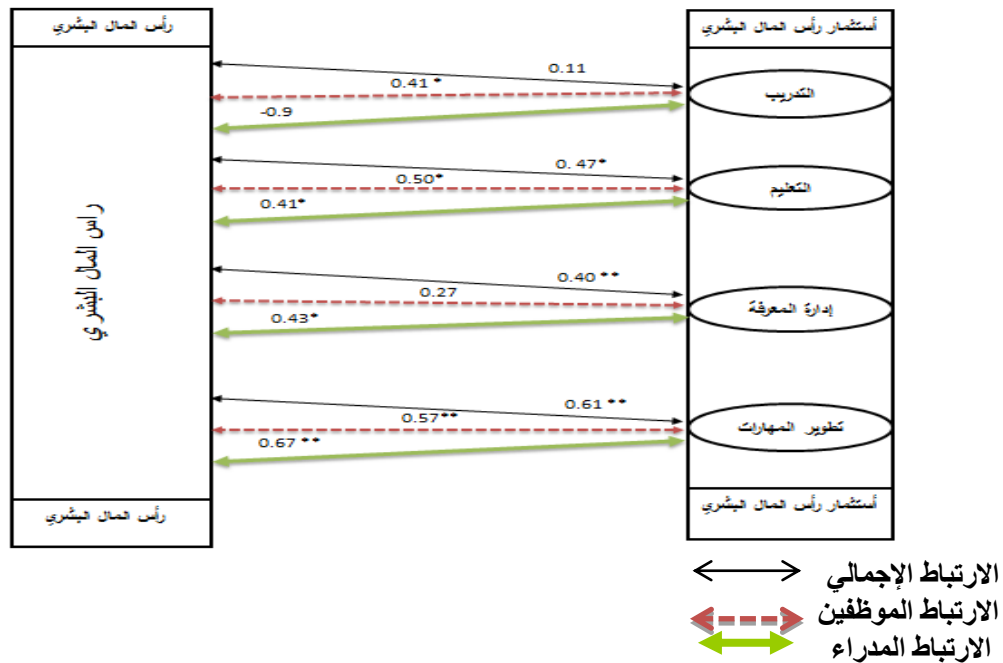
### رأس المال البشري

من خلال النظر الى المصفوفة المذكورة آنفا نجد أن إدراك العينة المبحوثة للاستثمار في رأس المال البشري هو متوسط ومن خلال تحليل النتائج الميدانية لما يتم تنفيذه من دورات نلاحظ أن الاتجاه نحو التراجع بمعنى ان الموقع الحالي للاستثمار خلال السنوات القادمة سينخفض اي ان العينة في المصفوفة الأولى ستصبح بموقع (قدرات ذاتية) بمعنى ان رأس المال البشري سيعتمد على ذاته في تطوير ذاته، اما في المصفوفة الثانية فقد ظهر ان موقع الاستثمار في خلية (الاستثمار شبه موجه) والذي يبين عدم توجيه الاستثمار بالصورة الصحيحة من قبل ادارة رأس المال البشري، وبسبب زخم العمل الذي يشهده المكتب نتوقع في المصفوفة ان لا تكون هذه القدرات الذاتية بالمستوى المطلوب ومن ثم يمكن ان ينتقل المكتب الى خلية القدرات المكتسبة من التعلم بمعنى عدم وجود تطوير لرأس المال البشري.

### ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لاستثمار رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، والتعليم، وإدارة المعرفة، وتطوير المهارات) في عناصره ( المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة).  
وكما يظهر من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التدريب وبين رأس المال البشري على المستوى الإجمالي بنسبة (0.11) عند مستوى غير معنوي، وعلى مستوى الموظفين العلاقة أيضاً ضعيفة بنسبة (0.41\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وعلى مستوى المديرين بنسبة (0.8 -) عند مستوى غير معنوي، وهذا مؤشر على ضعف استثمار رأس المال البشري في مجال التدريب من قبل العينة المبحوثة وتوجد علاقة ارتباط بين التعليم وبين رأس المال البشري بنسبة (0.47\*\*) وهي علاقة ضعيفة عند مستوى معنوية (0.01)، أما على مستوى الموظفين حققت علاقة ارتباط عالية بنسبة (0.60\*\*) عند مستوى معنوية (0.01)، وعلى مستوى المدراء فالعلاقة ضعيفة بنسبة (0.41\*) عند مستوى معنوية (0.05) وهو ارتباط طردي موجب على المستويات الثلاثة، وهذا ما أكده الموظفون حول ملاءمة مستويات تعليمهم لطبيعة أعمالهم وبلغت علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وبين رأس المال البشري على المستوى الإجمالي (0.40\*\*) وهي علاقة ضعيفة عند مستوى معنوية (0.01) أما على مستوى الموظفين بلغت بنسبة (0.27) وهي ضعيفة أيضاً عند مستوى غير معنوي، وعلى مستوى المديرين كذلك كانت ضعيفة بنسبة (0.43\*) عند مستوى معنوية (0.05) وهو ارتباط طردي موجب ويشير بذلك إلى ضعف إشاعة ثقافة المعرفة وإدارتها بين موظفي المكتب وكما ظهرت علاقة ارتباط قوية بين تطوير المهارات وبين رأس المال البشري بنسبة (0.61\*\*) على المستوى الإجمالي عند مستوى معنوية (0.01) أما على مستوى الموظفين فكانت علاقة الارتباط بنسبة مقبولة (0.57\*\*) عند مستوى معنوية (0.01)، وعلى مستوى المدراء كانت قوية بنسبة (0.67\*\*) عند مستوى معنوية (0.01) تدل على وجود نوع من دعم وتطوير لمهارات الموظفين وعلى الرغم من ذلك فإن الموظفين يحتاجون إلى المزيد من الدعم والإسناد لاكتساب مهارات جديدة.

الشكل (2) : اختبار علاقة الارتباط بين استثمار رأس المال البشري وبين رأس المال البشري







(2) **تأثير التعليم برأس المال البشري:** من خلال ملاحظة الجدول (10) نجد قيمة معامل التحديد بالنسبة للتعليم على المستوى الاجمالي بلغت (0.21) بمعنى ان التعليم يسهم في تفسير (21%) من رأس المال البشري، اما على مستوى الموظفين بلغت (0.31) بمعنى ان التدريب يسهم في تفسير (31%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى المديرين بلغت قيمة معامل التحديد بالنسبة للتعليم (0.21) بمعنى ان التعليم يسهم في تفسير (21%) من رأس المال البشري، وبلغت قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي (0.59) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.39) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين فقد كانت (7.17) عند مستوى معنوية (0.01) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية، اي ان التعليم يؤثر بشكل ايجابي في رأس المال البشري. ونجد ان قيمة (a) بلغت على المستوى الاجمالي (2.51) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين (2.66) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين بلغت (2.13) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى عندما يكون بعد التعليم مساوياً للصفر فإن رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) على المستوى الاجمالي (0.35) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين (0.35) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين بلغت (0.41) عند مستوى معنوية (0.01) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في التعليم يؤدي الى تغير رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (4.02) عند مستوى معنوية (0.00) وبلغت على مستوى الموظفين (3.79) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المديرين (2.68) عند مستوى معنوية (0.01) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، والتي تعكس أهمية متغير التعليم في النموذج.

(3) **تأثير إدارة المعرفة برأس المال البشري:** من خلال ملاحظة الجدول (10) قيمة معامل التحديد بالنسبة لإدارة المعرفة بلغت (0.18) على المستوى الاجمالي بمعنى ان ادارة المعرفة تسهم في تفسير (18%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة معامل التحديد بالنسبة لإدارة المعرفة (0.12) بمعنى ان ادارة المعرفة تسهم في تفسير 12% من رأس المال البشري، وعلى مستوى المديرين بلغ (0.18) بمعنى ان ادارة المعرفة تسهم في تفسير 18% من رأس المال البشري، قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي بلغت (13.30) عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت على مستوى الموظفين قيمة (F) المحسوبة (4.25) عند مستوى معنوية (0.05) وعلى مستوى المديرين فقد بلغت (5.94) عند مستوى معنوية (0.02) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية، اي ان ادارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابي في رأس المال البشري، وبلغت قيمة (a) على المستوى الاجمالي (2.29) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين (2.86) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين (1.99) عند مستوى معنوية (0.01) بمعنى عندما يكون بعد ادارة المعرفة مساوياً للصفر فإن رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) على المستوى الاجمالي (0.44) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى الموظفين (0.31) عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى المديرين (0.50) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في ادارة المعرفة يؤدي الى تغير رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (3.65) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.06) عند مستوى معنوية (0.05) وعلى مستوى المديرين بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.44) عند مستوى معنوية (0.02) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، والتي تعكس أهمية متغير ادارة المعرفة في النموذج.



(4) تأثير تطوير المهارات برأس المال البشري: من خلال ملاحظة الجدول (53) قيمة معامل التحديد بالنسبة لتطوير المهارات على المستوى الإجمالي بلغت (0.44) بمعنى ان تطوير المهارات يسهم في تفسير (44%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة معامل التحديد (0.50) بمعنى ان تطوير المهارات يسهم في تفسير 50% من رأس المال البشري اما على مستوى المديرين نجد قيمة معامل التحديد بلغت (0.44) بمعنى ان تطوير المهارات يسهم في تفسير (44%) من رأس المال البشري. وبلغت قيمة (F) المحسوبة على المستوى الإجمالي (47.7) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.64) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المديرين فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.19) عند مستوى معنوية (0.00) وهذا يعني ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية اي ان تطوير المهارات يؤثر بشكل ايجابي في رأس المال البشري. ونجد ان قيمة (a) بلغت على المستوى الإجمالي (1.35) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى الموظفين بلغت (1.56) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المديرين بلغت (1.19) عند مستوى معنوية (0.04) بمعنى عندما يكون بعد تطوير المهارات مساوياً للصفر فإن رأس المال البشري لن يقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) على المستوى الإجمالي (0.63) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة (β) (0.60) عند مستوى معنوية (0.00) في حين على مستوى المديرين بلغت قيمة (β) (0.64) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في تطوير المهارات يؤدي الى تغير رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الإجمالي (6.91) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.63) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.60) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، والتي تعكس أهمية متغير تطوير المهارات في النموذج.

### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول / الاستنتاجات

- 1) أظهرت نتائج الارتباط ضعف جميع ابعاد استثمار رأس المال البشري على المستوى الإجمالي، اما على مستوى الموظفين فقد كانت جيدة وهذا يعود الى قناعاتهم بالفائدة المستحصلة من التدريب وضرورة تركيز الادارة العليا على الدورات والبرامج التدريبية التي تقدم اليهم.
- 2) كانت علاقة الارتباط بأدنى مستوياتها على مستوى المديرين وهذا يبرهن عدم استعدادهم لأداء التدريب تلك الأهمية القصوى بسبب قناعاتهم ان التعلم والفائدة يتم الحصول عليها من الممارسة اثناء العمل وان الدورات لا ينتج عنها تلك الفائدة الكبيرة وانما ينتج عنها تأخير لاستمرارية العمل.
- 3) على مستوى تحليل جانب الاستبانات اظهرت النتائج أن هناك تطبيق مقبول لنوع من استراتيجيات إدارة المعرفة وان هناك مبادرات من قبل المكتب للحصول على المعرفة والعمل على ترويج تبادل المعرفة من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، ونشرها والاستفادة منها.
- 4) نتيجة الانشغال بأعباء العمل الروتينية والتركيز أكثر على متابعة البريد الصادر والوارد حال دون التفات المديرين إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتأكيد على إضافة اساليب عمل جديدة والتخلي عن الأساليب التقليدية في مكافحة الفساد.
- 5) توفير الجاهزية الالكترونية بشكل اكثر من مقبول لعمليات ادارة المكتب وإجراء تحديث مستمر للأنظمة الموجودة من خلال إضافة أنظمة تسهل العمليات والإجراءات وتحقق سرعة في انجاز الاعمال ومواكبة للتطورات في مجال العمل التدقيقي والرقابي.
- 6) تشجيع القدرات الإبداعية لموارد المكتب البشرية عبر تطبيق وتبني المزيد من الاسهامات التي يبذلها الموظفين من افكار جديدة، ومكافأة الأفكار الناجحة وتهينة الأرضية اللازمة لتطبيق هذه الأفكار فضلاً عن اكتساب معرفة جديدة ترتقي بالوضع الحالي لمكتب المفتش العام من خلال:  
أ- تشكيل فريق الابداع الوظيفي عبر اقسام المكتب.  
ب- نظام مكافآت وحوافز يشجع الابداع.



(7) عدم الاستثمار الامثل لرأس المال البشري يعرض المكتب لتهديدات تتعلق بالاستدامة التنظيمية.

### المبحث الثاني / التوصيات

(1) التأكيد على تنمية رأس المال البشري وتطويره وتوسيع مداركه وبالمقابل تمويل عمليات التدريب والتطوير لتغطية الاحتياجات التنظيمية للمكتب فضلا عن تعميق الوعي بأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية لمحاربة تكرار وقوع الأزمات التنظيمية.

(2) ضرورة تبني الادارة العليا مفهوم رأس المال البشري وتعميقه في نفوس العاملين في المكتب بأبعاده (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) وخاصة التركيز على بعدي المهارات والقدرات اذ اظهرت علاقات الارتباط ان هذين البعدين يفسران نسب اقل قياسا مع بقية ابعاده.

(3) تعد ادارة المعرفة من أدوات الاستثمار في رأس المال البشري لذا لا بد من توليدها وتطويرها ومشاركتها وان تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، وجعل الوصول إلى المعرفة عملية سهلة ومتاحة لمن يحتاج إليها بما يضمن توفير إطار عمل يعزز المعرفة التنظيمية من خلال الاتي :

أ- تطوير دليل إجراءات العمل النموذجية للمكتب.

(4) تكوين ثقافة تنظيمية متجدرة داعمة للاستثمار تركز على التنمية البشرية المستدامة من خلال تفعيل بنية تحتية للاستثمار في رأس المال البشري قادرة على دعم الموظفين وتوفير الانظمة اللازمة للاحتفاظ بأفضل المهارات على شكل خطط مستقبلية.

(5) ينبغي على المكتب اعادة النظر في السياسات والخطط والبرامج ذات العلاقة ببناء وتكوين رأس المال البشري بعناصره المختلفة وتكوين استراتيجيات قوية تركز على إبراز الدور المحوري لرأس المال البشري المؤهل بطريقة استراتيجية غير تقليدية يتمكن من مواجهة التحديات التي يتعرض لها المكتب باستمرار تنبثق من المجالات الآتية :

أ- تحديد المجالات الأساسية للاستثمار وتفعيل المجالات المقترحة من قبل الباحثة.

ب- تحديد اعداد الموظفين الذين ينبغي ان يتم منحهم تفرغ دراسي وفق مجالات محددة وبأفق أربعة سنوات.

ج- إبراز العناصر المتميزة من خلال منحهم دور في عقد الورش والدورات.

ب- إشراك العناصر الشابة في فرق عمل مشتركة مع العناصر ذوي الخبرة المتراكمة من اجل اكتساب المعرفة. ج- تشكيل فريق من الموظفين الذين يقتربون من التقاعد من اجل كتابة ملخصات وظيفية عن المهام والواجبات ونماذج العمل الأساسية التي يحتاج اليها الموظفين الجدد.

د- كتابة البحوث وتخصيص يوم في السنة من اجل عقد ندوة لمناقشتها.

(6) تشكيل فرق متخصصة بالإبداع والتفوق في كل قسم ترعى وتشجع العمل الإبداعي والتفوق الشخصي.

(7) الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال نظام محكوم بأسس ومعايير تركز على الاختيار السليم للأفراد، وتوفير التعليم والتدريب الجيد ويخلق الرغبة في تجديد العمل بجدية والتزام، ووضع قواعد موضوعية رصينة للتقييم الفعال.

### قائمة المصادر

- 1) vithana, vithanage (2014) Accounting and financial reporting recognition of firms' human capital investment: an empirical investigation of firms in the ftse 100 listing of the london stock exchange, Thesis of in Accounting and Finance
- 2) Mariana , Iatagan ( 2015) Consequences of the Investment in Education as Regards Human Capital, Elsevier Academic World Research and Education Center Procedia Economics and Finance 23
- 3) Baron , Angela & Armstrong , Michael ( 2007) human capital management achieving added value through people MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall



- 4) Ukenna , Steve & Ijeoma , Ngozi & Anionwu , Olise ( 2010 ) Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences – Issue 26
- 5) Schultz , Theodore ( 1964) Investing in People: The Economics of Population Quality , Jstor ,Vol. 51, No. 1
- 6) Becker , Gary ( 1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3<sup>rd</sup> Edition) The National Bureau of Economic Research , The University of Chicago Press
- 8) Nieves , Julia & Quintana , Agustín (2016) Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital , SAGE .Tourism and Hospitality Research
- 9) Tamasauskienė , Zita & Poteliene Simona ( 2013) Evaluation of Return to Investment in Human Capital in Lithuania in the Context of Other Countries , Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol 24 No 3
- 10) Lim, Lynn & Chan , Christopher ( 2010 ) Perceptions of Human Capital Measures : From Corporate Executives and Investors , Springer Science+Business Media, LLC, Jstor Bus Psychol 25
- 11) Kaharuddina & Hasan , Zainudin & Mokhtar, Mahani Binti ( 2013) Human Capital and Educational Finance: A Review of Literature , International journal of Science Commerce and Humanities Vol 1 No 1.
- 12) King, William (2009) Knowledge Management and Organizational Learning , University of Pittsburgh , Springer Science+ Business Media , LLC
- 13) James, Paul (2004) Strategic management meets knowledge management: a literature review and theoretical framework , actKM Online Journal of Knowledge Management Vol 1 No 1
- 14) Heise, Maren & Meyer, Wolfgang (2004) The benefits of education, training and skills from an individual life-course perspective with a particular focus on life-course and biographical research , Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, (Cedefop Reference series, 54)
- 15) Fender , Valerie ( 2013) Measuring the UK's Human Capital Stock , Office for National Statistics , Economic & Labour Market Review
- 16) Griffith , David & Lusch , Robert (2004) Maximizing the Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience, and Skills , Journal of Business Logistics Volume 25, Issue 1
- 17) Emmanuel , Ajisafe & Oluwayemisi , Abosede ( 2015 ) Influence of Human Capital Management on Organizational Performance , Journal of Resources Development and Management Vol.14
- 18) Chapagain , chandi (2004) human resource capacity building through appreciative inquiry approach in achieving developmental goals , Submitted in Degree of Doctor of Philosophy



- 19) Sujchaphong, pakorn ( 2013) Individual human capital and performance: an empirical study in thailand , doctor of philosophy , the university of texas at arlington
- 20) OECD (2009) Human capital and its measurement , kwon, dae-bong, The 3<sup>rd</sup> OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea OF Business Logistics Vol 25 No 1
- 21) Lim, Lynn & Chan , Christopher ( 2010 ) Perceptions of Human Capital Measures : From Corporate Executives and Investors , Springer Science+Business Media, LLC, Jstor Bus Psychol 25
- 22) Zakaria , Sabarudin&Yusoff , Wan (2011) Transforming Human Resources into Human Capital , Information Management and Business Review Vol. 2, No. 2
- 23) Kuraś, Małgorzata &Swiacik, Sylwia (2014) Investments in Human Capital and Innovativeness of Enterprises , Obuda University Keleti Faculty of Business and Management
- 24) Qingzhen ,Hu (2010) Xinjiang Education Investment and Economic Growth Relationship- Based on the Perspective of Human Capital International , China , Journal of Business and ManagementVol. 5, No. 6
- 25) Jamal , Waseef (2008) Impact of Human Capital on Organizational Performance , A thesis submitted to the MANAGEMENT SCIENCES Foundation University, Islamabad.
- 26) Claudia , Mungiu ( 2012 ) Role of human capital investment in a competitive economy,,academica brâncuși , University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4 18
- 18) Koerselman , Kristian &Uusitalo , Roope ( 2013 ) The Risk and Return of Human Capital Investments, discussion paperseries , IZA Discussion Paper No. 7752.
- 27) Ahammad , Shamim (2013) Importance of Training in Hotel industry A case study of Hilton Hotel , Cyprus , Master's Thesis 30 Credits, University Södertörn , School of Business Studies
- 28) Choudhury , Jyotirmayee & Mishra , B. B.(2010) Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management , International Business Research Vol. 3, No. 4
- 29) Glodsmith M. & Carter L (2010) Best Practices in Talent Management By John Wiley & Sans, Inc. Essential resources for training and HR professionals , Ebook.
- 30) Barton , Harry & Delbridge , Rick (2016) Development in the learning factory: training human capital, Journal of European Industrial Training, Vol 25 No 9.
- 31)Adamson , Morgan (2009) The human capital strategy , ephemera articles theory & politics in organization vol 9 No 4
- 32) Salleh , Muhammad ( 2013) Human account in development studies: an islamic analysis , Malaysia , International Journal of Arts and Commerce Vol. 2 No. 6.



- 33) Bhatt , Ganesh ( 2002) Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge , Journal of Knowledge Management Vol 6 . No 1
- 34) Tan, Cheng & Nasurdin, Aizzat (2011) Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness , Electronic Journal of Knowledge Management Vol 9 No 2.
- 35) Koednok , Sukumarl ( 2011) Leadership Strategy for Human Capital Management in Asian Economy towards Global Integration , Thailand International Conference on Economics, Business and Management IPEDR vol.22
- 36) Bassi , McMurrer (2008) Employers' Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value , Organisation de Coopération et de Développement Économiques vol ,No. 18.
- 37) Hansson, Bo & Johanson, Ulf & Leitner ,Karl-Heinz ( 2004) The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results , Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004(Cedfop Reference series, 54.
- ( 38) Stoican , mirela ( 2013) Investment in human capital and its multiplier effect , Advances in Fiscal, Political and Law Science Romania.
- 39) ismaila , yusuf ( 2011) An assessment of the impact of investment in human capital on the performance of nigerian banks , thesis masters of science degree in accounting and finance.



### Measuring response human capital to investment in elements

#### Abstract

This aim research of this discussion impact of investment in human capital dimensions (training, education, knowledge management, skills development) and its components (knowledge, skills, abilities, value) with the Office of the Inspector General's staff - Ministry of Culture in Iraq, has depended questionnaire as a tool in the collection data and information 'subjected to a measure of validity and reliability, and distributed to a sample of (63) individuals were distributed in positions (director, director of the Division of employees) have been analyzed data search using ready-statistical software (SPSS) the used hypothesis testing and correlation coefficient) Spearman (and regression analysis. the statistical methods have produced a number of conclusions, most notably the existence of differences in point of managers and employees significant human capital investment. different in orientation management in human capital investment the back of investment in capital human accepted and achieved a good position in the long term. In the light of the conclusions Search recommended the need to develop an integrated strategy and significant invest in human capital general direction of investment of is in decline, which will reflect.

Negatively on human capital the importance of investing in human capital because it contributes to strengthen and improve and develop the performance of the Office of the Inspector general because The attention to training activity and deeper down to see how much real value added through advanced training programs to benefit from the expertise of academics and consultants.

**Keywords:** human capital, human capital investment.